

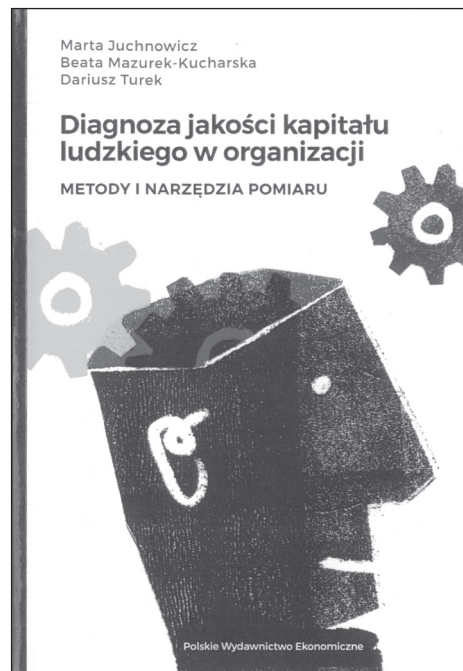
Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji. Metody i narzędzia pomiaru

Autorzy: Marta Juchnowicz,
Beata Mazurek-Kucharska,
Dariusz Turek
Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne
Warszawa 2018

Od wielu dekad obserwuje się rosnące znaczenie kapitału ludzkiego na wszystkich poziomach życia społeczno-gospodarczego. Samo pojęcie początkowo było wykorzystywane przez ekonomistów tylko i wyłącznie na płaszczyźnie makroekonomicznej, a zaimplementowane do ówczesnych modeli ekonometrycznych posłużyło wyjaśnieniu obserwowanych procesów gospodarczych. Z upływem czasu pojęcie to coraz częściej wykorzystywano na poziomie mikroekonomicznym, a więc przedsiębiorstw oraz gospodarstw domowych.

Prowadzone badania przez takich ekonomistów, jak T.W. Schultz czy G.S. Becker, doprowadziły do powstania teorii kapitału ludzkiego, za której rozwój wspomniani badacze zostali nagrodzeni Nagrodą im. Alfreda Nobla (odpowiednio w latach 1979 i 1992). Pomimo licznych badań nad ekonomicznym wymiarem ludzkich zachowań nie można jednoznacznie stwierdzić, że w tym obszarze uzyskano odpowiedzi na wszystkie nurtujące nas pytania. Ciągłe aktualne pozostaje pytanie, jakim kapitałem ludzkim dysponuje dane społeczeństwo, organizacja czy też konkretna osoba. Pytanie to jest związane z metodami pomiaru tego kapitału, które nadal wzbudzają wiele dyskusji i kontrowersji.

W ten nurt rozważań doskonale wpisuje się publikacja autorstwa znakomitych polskich naukowców, a mianowicie Marty Juchnowicz, Beaty Mazurek-Kucharskiej



oraz Dariusza Turka. W publikacji pt. *Diagnostyka jakości kapitału ludzkiego w organizacji. Metody i narzędzia pomiaru*, na podstawie przyjętego modelu kapitału ludzkiego organizacji, wspomniani Autorzy prezentują kompleksowe podejście do pomiaru jego jakości. Z tego punktu widzenia recenzowaną pracę należy uznać za bardzo ważny wkład w poszukiwanie jednoznacznych odpowiedzi na pytania dotyczące problematyki pomiaru. Co więcej, ze swojej strony pragnę pogratulować wszystkim Autorom zainteresowania się tym tematem i za trud włożony w przygotowanie tej publikacji. Jej celem jest bowiem wypełnienie luki, jaka w warstwie teoretycznej, a przede wszystkim praktycznej, istnieje w kontekście pomiaru jakości kapitału ludzkiego. Publikacja ta stanowi również doskonały przykład efektu synergii. W tym przypadku bogate doświadczenie trójki Autorów, zarówno naukowe jak i zdobyte w praktyce gospodarczej, w połączeniu z pracą zespołową, zaowocowało publikacją o wysokich walorach poznawczych i aplikacyjnych.

Sformułowany przez Autorów cel opracowania: „przedstawienie metod oraz narzędzi, służących do pomiaru jakości kapitału ludzkiego, jakim dysponuje organizacja” (s. 9) należy uznać za trudny, ambitny, ale jednocześnie stwarzający szerokie możliwości realizacji własnych pomysłów czy zamierzeń. Po lekturze recenzowanej pracy z całą pewnością można stwierdzić, że jej Autorzy wywiązali się z jego realizacji znakomicie.

Całość otwiera rozdział poświęcony podstawowym zagadnieniom, takim jak kapitał ludzki w organizacji i jego jakość oraz założenia dotyczące jej pomiaru. Traktuje więc o pojęciach, do których odwołują się Autorzy w kolejnych rozdziałach recenzowanej publikacji. Stanowi więc pewną oś, która spaja całe opracowanie.

Bardzo mocną stroną tego rozdziału jest autorski model kapitału ludzkiego w organizacji „4K”, w którego skład wchodzi kompetencje, kontakty interpersonalne, klimat organizacyjny oraz kultura organizacyjna. Należy podkreślić, że jest to bardzo ciekawy i nowatorski punkt widzenia na kapitał ludzki organizacji, który w pozycjach literaturowych jest najczęściej rozpatrywany z jednostkowego punktu widzenia. Uwzględnienie kontaktów interpersonalnych, klimatu oraz kultury organizacyjnej w zasadniczy sposób poszerza perspektywę analizy kapitału ludzkiego odzwierciedlonego w pracownikach i tym samym dostarcza menedżerom personalnym kolejnych możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej.

Warto w tym miejscu wskazać na trafne zdefiniowanie pojęcia „diagnostyka kapitału ludzkiego”, na które – zdaniem Autorów – składa się wycena kapitału ludzkiego, której efektem jest oszacowana wartość tego kapitału, oraz pomiar wskazujący na poziom jakości analizowanego kapitału. To ostatnie pojęcie, kluczowe dla całej pracy, zostało zdefiniowane jako: „ogół cech wyróżniających osoby zatrudnione w organizacji, umożliwiające organizacji realizację jej bieżących działań oraz osiągnięcie celów wynikających ze strategii” (s. 20). W tym kontekście należy się

zgodzić z Autorami, że kompetencje zatrudnionych pracowników, korygowane *in plus* lub *in minus* przez kontakty interpersonalne, klimat organizacyjny oraz kulturę organizacyjną, determinują realizację bieżących działań czy osiągnięcie przez organizację celów strategicznych. Rozdział zamykają rekomendacje dotyczące organizacji procesu pomiaru jakości kapitału ludzkiego oraz raportowania informacji o jakości tego kapitału w organizacji.

Rozdział drugi recenzowanej pracy dotyczy centralnego aspektu kapitału ludzkiego organizacji, jakim są kompetencje. Zawiera on rozważania na temat najważniejszych aspektów dotyczących kompetencji – od elementów wchodzących w ich skład, poprzez rodzaje, profile, aż do metod pomiaru. Rozdział jest spójny wewnątrz i jednocześnie doskonale wpisuje się w strukturę całego opracowania.

Rozdział trzeci został poświęcony postawom, a więc podstawowej składowej kompetencji pracowniczych. Autorzy publikacji swoje rozważania skupili na postawach, które mają szczególne znaczenie w kształtowaniu jakości kapitału ludzkiego w organizacji. Zaliczyli do nich satysfakcję i zaangażowanie, otwartość na nowe doświadczenia i zmianę oraz gotowość do dzielenia się wiedzą i doświadczeniem. Pomimo licznych badań naukowych, kwestie dotyczące roli, jaką te postawy odgrywają w funkcjonowaniu organizacji, są nadal dyskutowane w literaturze przedmiotu (m.in. w rozważaniach na temat związków między satysfakcją, zaangażowaniem a wynikami ekonomicznymi organizacji) i jednocześnie znajdują swoje odzwierciedlenie w praktyce gospodarczej w postaci np. często przeprowadzanych w przedsiębiorstwach badań satysfakcji i zaangażowania pracowników. Rozważania w tym rozdziale rozpoczynają się od analizy podstawowych zagadnień związanych z postawami – ich definicji, komponentów oraz związków z zachowaniami. Każdej z wymienionych postaw poświęcono odrębny punkt, co przełożyło się na ich bardzo szczegółową charakterystykę. Składa się na nią wyjaśnienie ich istoty, klasyfikacji, determinant, a przede wszystkim metod pomiaru. Powoduje to, że rozdział ten można traktować jako wzorcowe kompendium wiedzy na temat kluczowych, z punktu widzenia wymagań współczesnych organizacji, postaw pracowniczych.

Relacje interpersonalne to kolejny element w przytoczonym modelu „4K”. Tej ważnej determinancie jakości kapitału ludzkiego w organizacji poświęcono odrębny, czwarty rozdział. Kontaktom międzyludzkim przypisuje się kluczowe znaczenie w budowaniu wartości kapitału ludzkiego i tym samym tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Wymiar tych kontaktów przekłada się bowiem na kształt relacji wewnętrznych oraz relacji z otoczeniem biznesowym, a kompetencja związana z umiejętnością zarządzania kontaktami interpersonalnymi jest wskazywana jako jedna z najważniejszych kompetencji wymaganych od współczesnych

przywódców. Ten punkt widzenia na temat kontaktów interpersonalnych stanowi punkt wyjścia do dalszych rozważań, w których bardzo szczegółowo omówiono ich uwarunkowania, jak również rolę, jaką pełnią w funkcjonowaniu tradycyjnych zespołów pracowniczych czy zespołów projektowych.

Klimat organizacyjny stał się przedmiotem rozważań w rozdziale piątym. Omówiono w nim najczęściej spotykane w literaturze przedmiotu podejścia do analizy klimatu organizacyjnego oraz liczne kontrowersje związane z interpretacją tego pojęcia. Bardzo ciekawe rozważania w kontekście możliwości implementacji w organizacjach praktycznych rozwiązań dostarcza punkt poświęcony wymiarom klimatu organizacyjnego. Wyróżniono w nim wymiar afektywny, poznawczy oraz instrumentalny. Skuteczna modyfikacja klimatu organizacyjnego powinna uwzględniać działania realizowane we wszystkich trzech wymiarach.

Ostatni rozdział recenzowanej publikacji został poświęcony kulturowym uwarunkowaniom kapitału ludzkiego w organizacji. Rozważania w tym rozdziale oparto na koncepcji kapitału kulturowego rozwijanej przez takich badaczy, jak P. Bourdieu czy D. Throsby. Jak stwierdzono w recenzowanej pracy, w odróżnieniu od kultury organizacyjnej: „kapitał kulturowy nie jest bowiem jedynie systemem znaczeń czy wspólnie powielanych wartości [...], ale stanowi on nieformalny konglomerat elementów, który warunkuje produktywne i efektywne wykonanie obowiązków zawodowych w danej organizacji”. Na tej podstawie dokonano bardzo ciekawej analizy kultur efektywności, wskazując wiele czynników determinujących wyłanianie się tego rodzaju kultur.

Kończąc omawianie poszczególnych części publikacji, nie sposób pominąć jej największego waloru. Wiąże się on bezpośrednio z jej podtytułem – *Metody i narzędzia pomiaru* – i odnosi się do każdego z omówionych rozdziałów. Celem podtytułów jest uściślenie rozważań w danej publikacji czy też wskazanie ich najważniejszego kontekstu. Taka sytuacja ma właśnie miejsce w recenzowanej publikacji i jest ściśle związana z przytoczonym już celem. Autorzy, oprócz czysto teoretycznych rozważań dotyczących istoty czy wymiarów analizowanych konstruktów, w każdym rozdziale bardzo wyczerpująco omówili zagadnienia dotyczące ich pomiaru. Czytelnik może się zapoznać nie tylko z ogólną problematyką pomiaru kompetencji, postaw czy kontaktów interpersonalnych, lecz także z licznymi przykładami szczegółowych metod i narzędzi wykorzystywanych w tego typu pomiarach. Dla przykładu, w tabeli 6.2 na s. 226 zaprezentowano 40 kwestionariuszy przydatnych do badania kultury organizacyjnej. Co więcej, w każdym rozdziale Autorzy zaproponowali dedykowane kwestionariusze, za których pomocą osoby odpowiedzialne w organizacjach za jakość kapitału ludzkiego mogą dokonać jego szczegółowej diagnozy.

Reasumując, recenzowane opracowanie należy uznać za nowatorskie i tym samym inspirujące. W ujęciu poznawczym dostarcza badaczom nowych koncepcji dotyczących istoty jakości kapitału ludzkiego organizacji oraz sposobów jej pomiaru, które mogą się stać inspiracją do dalszych badań. Warty podkreślenia jest również charakter aplikacyjny opracowania. Szeroki wachlarz opracowanych i zweryfikowanych w praktyce gospodarczej metod pomiaru jakości kapitału ludzkiego organizacji stanowi cenne wsparcie dla wszystkich osób na stanowiskach menedżerskich zajmujących się na co dzień tą problematyką.

Z pełnym przekonaniem można zarekomendować publikację pt. *Diagnoza jakości kapitału ludzkiego w organizacji. Metody i narzędzia pomiaru* wszystkim zainteresowanym zarówno teoretycznym, jak i praktycznym aspektem jakości kapitału ludzkiego.

Grzegorz Łukasiewicz¹

¹ Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.